

**UNIVERSIDADE GAMA FILHO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA**

**SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**  
**SUA INSERÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO**

Jurandir Augusto da Silva  
Orientador: Professor Marco Antônio dos Santos

**BRASÍLIA, FEVEREIRO DE 2009**

**JURANDIR AUGUSTO DA SILVA**

**SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA  
SUA INSERÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada como pré-  
requisito para obtenção do grau de.  
Especialista em Inteligência Estratégica

**BRASÍLIA, FEVEREIRO DE 2009**

**JURANDIR AUGUSTO DA SILVA**

**SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA  
SUA INSERÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO**

**BANCA EXAMINADORA**

**Data da aprovação: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

**Orientador Prof. Dr. Marco Antônio dos Santos**

\_\_\_\_\_

**BRASÍLIA, FEVEREIRO DE 2009**

Agradeço ao Professor e Orientador Marco Antônio dos Santos, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à Diretoria da Pós-graduação pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Dedico este trabalho monográfico aos meus filhos Pedro Augusto e Luma e à minha adorada esposa Francisca, pelo apoio e paciência, que foram de suma importância para que pudesse ter êxito na elaboração.

“Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos”.

**Sun Tzu**

## RESUMO

Atualmente, para que as empresas obtenham benefícios permanentes que rendam dividendos para o desenvolvimento e a execução da estratégia, é fundamental que a inteligência competitiva seja uma atividade sistêmica, contínua e que resida na organização. As políticas de talentos e competências humanas essenciais, de uma certa forma, exteriorizam a cultura organizacional e fornecem fortes elementos à análise dos enfoques considerados pelas organizações no que tange ao gerenciamento estratégico de seu capital humano. E, mais do que isso, tais políticas propagam as informações sobre o tipo de habilidades, pessoas e atitudes que são as desejadas em determinada empresa, enquanto o sistema de avaliação de resultados e objetivos traçados indica aos colaboradores alguns dos principais pontos de atuação das empresas. Nesse cenário, se, por um lado, as empresas buscam diferenciar-se por meio da competitividade, os colaboradores, por seu turno, buscam não apenas o retorno financeiro, mas também, seu próprio vetor composto por desenvolvimento (*lato sensu*), sua carreira organizacional e sua recompensa monetária direta ou indireta. A motivação constitui-se num importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para poder compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. A motivação humana é baseada em emoções, especificamente, pela constante procura por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Gestão; Pessoas; Cultura Organizacional; Empresa; Motivação; Capital Humano.

## ABSTRACT

Currently, for companies to obtain benefits that permanent surrender dividends for the development and implementation of the strategy, it is essential that competitive intelligence is a systemic activity, and continued living in the organization. The policies of human talent and skills essential in a way, exteriorize the organizational culture and provide strong evidence for the analysis of approaches taken by the organizations regarding the strategic management of its human capital. And more than that, such policies propagate information about the type of skills, people and attitudes that are desired in a particular company, while the system of evaluation of results and objectives outlined indicates to some employees of the main points of action of companies. In this scenario, if on the one hand, companies seeking differentiate itself through competition, the employees, in turn, seek not only financial returns, but also its vector composed of development (broad sense), his career organizational and its direct or indirect monetary reward. The motivation is in an important field of knowledge of human nature and the explanation of human behavior. To understand is the behavior of people becomes necessary to know their motivation. The motivation is based on human emotions, specifically, by the constant search for emotional experiences to avoid the positive and negative, where positive and negative are defined by individual state of the brain, and not by social norms.

Keywords: Competitive Intelligence, Management, People, Organizational Culture, Enterprise; Motivation; Human Capital.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Diferenças básicas entre sistemas mecânicos e orgânicos.....	24
--	----

# SUMÁRIO

RESUMO.....	07
ABSTRACT.....	08
LISTA DE QUADROS.....	09
INTRODUÇÃO.....	11
1. AS ORGANIZAÇÕES.....	16
1.1 O Papel das Organizações.....	16
1.2 A Complexidade de Organizações Modernas.....	19
1.3 Organização Formal e Informal .....	21
1.4 Desenvolvimento Organizacional .....	23
1.5 Cultura Organizacional .....	27
2. SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	38
2.1 Sistema de Inteligência Competitiva .....	38
2.2 Mudança de Cultura Organizacional .....	40
2.3 Gestão do Conhecimento .....	41
2.4 Gestão do Conhecimento e o Capital Humano .....	45
2.5 Gerenciamento do Conhecimento e Motivação das Pessoas .....	47
CONCLUSÃO .....	49
REFERÊNCIAS .....	51

## INTRODUÇÃO

As organizações atuais mostram-se, inexoravelmente, demarcadas por ambientes de trabalho dinâmicos, mutantes, complexos e desafiadores. Tal panorama vem provocando grandes impactos nos modelos de gestão, nas estratégias de carreira e, especialmente, nos trabalhadores. As organizações são impelidas a passarem por processos de reestruturação, visando adotarem formatos organizacionais mais flexíveis.

A inteligência competitiva por ser uma ferramenta poderosa no processo de tomada de decisões estratégicas, em uma disputa agitada e vertiginosa dos mercados, foi criada para proporcionar vantagem competitiva e dar uma metodologia mais moderna e adequada ao ambiente e a própria evolução tecnológica.

Os modelos de gestão, especialmente, o de gestão de pessoas, vêm acompanhando essa orientação, obrigando os gestores a assumirem novos papéis, cujo foco está mudando para a construção de espaços de trabalho mais democráticos, apoiadores, distributivos de poder e realizadores de objetivos mútuos. Esse contexto requer a criação de novas estratégias de carreira que exigem compromissos efetivos dos indivíduos com o aprendizado constante, o desenvolvimento de um portfólio de competências e o crescimento profissional.

Inseridas nessa dinâmica organizacional encontram-se as pessoas. São elas, com as suas habilidades e qualidades intrínsecas, as principais responsáveis pela criação das inesgotáveis vantagens que garantem o desenvolvimento e a manutenção de uma empresa. Uma sorte de coisas é esperada do trabalhador contemporâneo, dentre elas, qualificação, polivalência, envolvimento com o trabalho, espírito de equipe e, muitas vezes, abnegação em prol da alavancagem de ganhos de produtividade empresarial.

Essas características que devem ser desenvolvidas para a atuação em novos ambientes de trabalho provocam impactos na saúde, no envolvimento, na satisfação e no desempenho das pessoas no exercício de suas atividades laborais. As ambigüidades e os paradoxos estão entre os indicadores mais representativos do atual papel que a gestão de pessoas deve desempenhar nas suas ações de conciliar as necessidades pessoais e organizacionais.

A cultura organizacional afeta virtualmente todos os aspectos da vida organizacional, das formas em que as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e se vestem, aos tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos e todas as considerações estratégicas.

Há, na verdade, três fatores básicos que fazem diferença substancial em até que ponto uma cultura influenciará as atitudes e os comportamentos de seus integrantes. Primeiro, a força cultural se baseia na extensão das crenças e valores que existem na organização. Segundo, as culturas organizacionais cujas crenças e valores são mais amplamente compartilhadas pelos integrantes da organização tendem a ter um efeito mais intenso porque há um contingente maior de pessoas que são orientadas por elas. Finalmente, nas culturas em que as crenças e valores são claramente ordenados o efeito no comportamento de seus membros será mais penetrante, visto que haverá menos ambigüidade sobre quais as crenças e valores que devem prevalecer em situações de conflito.

Os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extras contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa. Eles são considerados como invisíveis, por não se tratar de algo material ou de dinheiro, ou seja, não são palpáveis nem de concreto. E sim, provenientes da inteligência humana e dos recursos intelectuais, tanto na economia em geral como na economia das empresas. E, à medida que os anos passam, o papel desses intangíveis tornará cada vez mais importante, até o ponto que, em algumas empresas, ele exceda totalmente os ativos tangíveis.

Atualmente, a administração do conhecimento é essencial é a análise de vários teóricos, de que a era industrial se extinguiu e que a Sociedade do Conhecimento apareceu como uma nova conjuntura econômico-social. Investimentos para o aperfeiçoamento de recursos fundamentais já não são vistos como sendo apenas gastos, pois compõe aquilo que será fundamental para garantir benefícios a médio e longo prazo.

No trabalho monográfico, será utilizada a revisão de literatura que resulta do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos. Para elaborar a revisão de literatura será adotada a metodologia de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é aquela baseada na análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletronicamente, disponibilizada na Internet.

# 1. AS ORGANIZAÇÕES

## 1.1 O Papel das Organizações

São as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes da sociedade atual.

Segundo Etzioni (1971, p. 13):

Normalmente, as pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas e trabalham em uma organização. Tiram grande parte da sua satisfação material, social e cultural de organizações. O caminho para a compreensão do homem moderno e da sociedade em que vive conduz ao estudo das organizações complexas.

As organizações obtêm, em média, desempenho tão superior aos indivíduos, que, na maioria dos casos, fica difícil a uma pessoa competir sozinha com aquilo que está sendo executado por uma organização. Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Desde tempos pré-históricos existem organizações e pode-se mesmo dizer que existem organizações em outras espécies animais.

Percebe-se que a partir do momento em que os membros de um grupo aceitam uma liderança está caracterizada a existência de uma organização, em que as pessoas aceitam a ascendência de um líder para julgar ou compor as diferenças entre os membros de um mesmo grupo e todos, por assim dizer, obedecem a esse líder.

Essa organização se caracteriza, portanto, pela existência de um líder, os demais membros do grupo se reportam ou seguem esse líder. Trata-se da forma mais simples de organização que pode existir. Ela pode ser encontrada nas tribos mais primitivas da pré-história e mesmo em outras espécies animais. Uma vez formada a organização, ela adquire vida própria e tem que ser administrada. Nota-se que a forma mais primitiva de organização é, às vezes, chamada de organização radial.

Já existiam nos povos primitivos, organizações um pouco mais complexas do que essa. Têm-se no Êxodo, por exemplo, uma prova documental da existência de uma organização com níveis intermediários, apesar de já se haver utilizado outras vezes o nível intermediário entre o líder e seus seguidores, como no caso da construção das pirâmides egípcias que, mobilizando milhares de pessoas, exigiam uma organização mais sofisticada do que a radial.

Uma vez criada uma estrutura organizacional com três níveis hierárquicos, pode-se extrapolar o número de níveis, teoricamente, *ad infinitum*. Na prática, existem limitações em relação ao número de níveis, mas o conceito de níveis intermediários vale para qualquer número.

É possível dizer que o início do processo da concretização do empreendimento é a definição da organização. Esta estabelece um ambiente favorável e adequado para que a empresa tenha condições de atingir os seus objetivos, pois as pessoas atuam de forma organizada, estruturada, liderada, coordenada, sincronizada e integrada, desenvolvendo as atividades vitais da empresa de forma eficaz e eficiente.

Para sobreviver, as organizações passaram a depender de sua capacidade de resposta imediata às demandas mutáveis do consumidor, por produtos e serviços novos. Elas agora estão competindo num mercado global em que cada uma precisa inovar continuamente. Pode-se dizer que a sua importância na vida das pessoas está calcada no fato de que são organismos muito atuantes, possuindo um papel relevante em suas condições de vida.

Para Cury (2000, p. 119):

As organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua própria cultura ou clima, com suas normas, seus tabus, costumes e crenças. O caráter do sistema organizacional, que distingue uma organização de outra, reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. A cultura também reflete a história das lutas internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização recruta, de seus métodos e processos de trabalho e layout físico, do sistema de comunicações, do exercício da autoridade dentro do sistema.

É possível afirmar que as organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes. As organizações estão presentes das mais diversas formas e por todas as partes é possível localizá-las. Percebe-se que, desta forma, as organizações são instituições sociais que têm a sua história e desenvolvem a sua própria cultura.

Atualmente, pode-se dizer que se vive numa sociedade eminentemente organizacional. Nas sociedades complexas, o homem, em todas as etapas de sua vida, desde o nascimento até a morte, depende das organizações, é controlado por organizações e nelas passam a maior parte do seu tempo.

As organizações podem ser consideradas como sistemas, criados em função de objetivos, que em geral está ligado a uma transformação e satisfação de necessidades, gerando ou não lucro. Em princípio as atividades na organização existem e podem ser avaliadas em função da sua contribuição para que aqueles objetivos sejam atingidos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 556):

Organização pode ser definida como um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente.

De acordo com Mañas (2002, p. 56), “a organização é o processo pelo qual a empresa agencia recursos e meios para realizar seus objetivos. De certa forma, organização é a solução de determinado problema”.

Já Stoner e Freeman (1999, p. 4), diz que a organização pode ser definida como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.

Chiavenato (1999, p. 348) ressalta que:

As organizações competem constantemente entre si. Devido a essa concorrência o autor comenta que as empresas devem ser eficientes na aplicação de seus recursos, na tentativa de buscar o seu melhor posicionamento no mercado, que é a competitividade.

Pode-se perceber que os conceitos apresentados acima simplificam uma amplitude de uma organização.

Pode-se afirmar, portanto, que a organização em si é um ambiente de convívio social onde pessoas, mesmo com perspectivas diferentes, unem seus esforços para um resultado em comum, tornando assim, o todo maior que a soma das partes.

Conclui-se então que cada organização tem uma cultura específica, um conjunto de preceitos definidos ao longo de sua história, é uma maneira de fazer as coisas que foram aceitas pela maioria dos membros que podem permanecer imutáveis, ou evoluir ao longo de sua existência, já que a mesma encontra-se em constante transformação.

## **1.2 A Complexidade de Organizações Modernas**

É fácil perceber que as organizações mostradas são extremamente simples. Além disso, vê-se que a humanidade já convive com diversas formas de organização há milhares de anos. No entanto, cada vez que se estuda uma instituição há dúvidas sobre a melhor forma de organizá-la e sempre é possível encontrar várias alternativas aceitáveis.

A administração dessas organizações envolve quase sempre muitas controvérsias. Por que isso ocorre? A principal razão é que as organizações modernas são infinitamente mais complexas do que os modelos simples. O número de variáveis envolvidas na organização e administração de uma grande empresa, universidade ou qualquer outra grande instituição é enorme, ao contrário do que ocorria nas organizações primitivas.

Outra razão é a subjetividade de muitas variáveis, a administração não é uma ciência e muito menos uma ciência exata. O julgamento humano varia de uma pessoa para outra. O porte e a complexidade das organizações também aumentaram muito.

Finalmente, embora muita coisa já se soubesse nos séculos anteriores sobre administração, esses conhecimentos se encontravam disseminados em várias áreas das ciências sociais.



Karlöf (1999, p. 40) nos diz que:

A sistematização dos conhecimentos relativos à administração é bastante recente, pois data do fim do século XIX. Embora desde 4.000 a.C., os egípcios já tivessem vislumbrado a necessidade de planejar, organizar e controlar e algumas contribuições esparsas tenham sido obtidas ao longo desses 60 séculos, a primeira teoria abrangente da administração, de autoria de Henri Fayol, só foi publicada no ano de 1916.

É interessante notar que no confronto de duas civilizações, como ocorreu muitas vezes na História, a civilização resultante, embora contendo valores e princípios de ambas, tende a priorizar os valores, princípios e costumes da que possui maior divisão de trabalho e organizações mais complexas, mesmo que do ponto de vista bélico tenha sido dominada.

O conhecimento é o principal recurso, pois os recursos tradicionais, como matéria-prima, trabalho e capital, podem ser obtidos de forma relativamente fácil, desde que haja conhecimento especializado. O conhecimento especializado sozinho não produz nada, ou seja, ele precisa ser integrado a uma atividade produtiva, motivo pelo qual as organizações são tão importantes hoje em dia.

A organização pode ser entendida como o processo de organizar, ou seja, como a atividade organizadora. A organização é a arte de empregar com eficiência todos os recursos disponíveis, a fim de alcançar um determinado objetivo. Nesse sentido, organizar é uma das responsabilidades do administrador.

Para Lacombe (2006, p. 18-19):

Sua definição é extremamente abrangente e genérica, isto é, a organização consiste em identificar o trabalho a ser executado e distribuí-lo pelos que devem fazê-lo, de forma que os recursos sejam empregados.

De acordo com Lodi (1984, p. 60):

A organização pode ser também entendida como sendo o produto resultante desse processo de se organizar, como a forma que assume toda associação humana para se atingir um determinado objetivo comum.

Para englobar os dois conceitos, mas, situando-se mais próximo do segundo, Schein (1965, p. 19) definiu a organização como:

A coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

O sentido é muito próximo ao de instituição. A diferença entre ambos é que as instituições dificilmente poderiam ser informais, enquanto existem organizações formais e informais. O termo mais abrangente é organização.

### **1.3 Organização Formal e Informal**

As organizações podem ser formais ou informais. As organizações informais podem existir como entidades independentes. Essas organizações informais independentes não têm nenhum interesse prático para o estudo da administração. Quando se fala em organização informal está-se referindo às organizações informais existentes dentro das organizações formais.

Segundo Parsons (1978, p. 44):

Uma característica importante da organização que a distingue de outros tipos de sistemas sociais é a prioridade para a consecução de uma meta específica. Segundo esse critério, os grupos de amigos não são organizações nesse sentido técnico. Pode-se dizer que sem objetivo nenhuma organização teria razão de existir e, em consequência, todas as organizações realizam objetivos.

Para que exista uma organização formal é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações entre seus membros. A organização formal requer autoridade das pessoas que exercem o controle e estabelecem a

forma de sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus membros.

Dentro das organizações formais surgem sempre grupos espontâneos de pessoas que têm afinidades ou interesses ou conhecimentos comuns. Essas relações pessoais funcionam como mecanismos fortíssimos de comunicação e podem afetar as decisões, favorecendo ou prejudicando a organização formal. As organizações informais tendem a fortalecer o poder dos seus membros que obtêm informações por meio do grupo e podem usá-las em benefício próprio. Podem existir também trocas de benefícios recíprocos, geralmente, em prejuízo da organização formal.

Simon (1965, p. 172) diz que:

Na organização informal, o prestígio de cada um não está diretamente vinculado à hierarquia, mas, a aceitação que se consegue dos demais membros. Essas “redes” informais podem servir de exemplo em relação à facilidade de comunicação que existe no seu interior.

Pode-se sintetizar que a organização informal se baseia na formação de grupos de interesses que são grupos informais na organização que se juntam em razão de um interesse comum, em geral, não relacionado aos interesses da organização. Segundo Lacombe (2006, p. 20), os postulados centrais da teoria da organização são:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais interligados de numerosas pessoas que se chama de participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebem incentivos da organização, em troca dos quais contribui para ela;
- Cada participante continuará sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem tão grandes ou maiores do que as contribuições que dele forem solicitadas;
- As contribuições trazidas pelos diferentes grupos de participantes são a fonte da qual a organização retira os incentivos a eles oferecidos;

- A organização só continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos suficientemente grandes para motivar as contribuições.

Cumpra lembrar que as organizações podem romper-se e desaparecer a qualquer momento, pois são sistemas imperfeitos, inventados e operados por pessoas, mas podem durar séculos, sobrevivendo aos seus fundadores.

## **1.4 Desenvolvimento Organizacional**

Segundo Chiavenato (1977, p. 45), o conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO) está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.

A despeito de se presenciar uma evolução do pensamento sobre as organizações, a atividade concreta de uma organização hoje se encontra de tal maneira defasada em relação à representação teórica tradicional que se tem dessa atividade, a ponto de a mesma representação prejudicar, em vez de auxiliar, a compreensão e a busca de soluções.

A compreensão da complexa realidade organizacional atual, além de exigir a consideração de mudanças qualitativas e conceptuais das variáveis do modelo econômico, exige que se contemple variáveis antes não consideradas.

Para Lawrence e Lorch (1972, p. 32), por exemplo, “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

As contribuições de cada participante à organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais; mas também do sistema de recompensas e contribuições adotado pela organização atuar em determinado meio ambiente; como sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com este meio, deduz-se que ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Bennis (1972, p. 15) adota uma posição mais antagônica com relação ao conceito tradicional de organização. Bennis procura enfatizar as

diferenças fundamentais entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional de organização) e os sistemas orgânicos (típicos da abordagem do DO).

Quadro 1. Diferenças básicas entre sistemas mecânicos e orgânicos.

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• A ênfase é exclusivamente individual</li><li>• Relacionamento do tipo autoridade-obediência</li><li>• Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida</li><li>• Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas</li><li>• A tomada de decisões é centralizada</li><li>• Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos</li><li>• Confiança e crença recíprocas</li><li>• Interdependência e responsabilidade compartilhadas</li><li>• Participação e responsabilidade multigrupais</li><li>• Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle</li><li>• Solução de conflitos mediante negociação ou solução de problemas</li></ul>

Fonte: BENNIS, Waren G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972. P.15.

Segundo Bennis (1972, p. 16):

Os sistemas orgânicos permitem uma conscientização social dos participantes, tornando as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles.

Beckhard (1972, p. 46), a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua “cultura”, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem.

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O DO é uma resposta às mudanças.

O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais e políticas atingem e influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações em geral, sejam elas empresas industriais, empresas de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades. O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou em algumas partes da organização:

- As forças exógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.
- As forças endógenas que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental provêm do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança. A mudança organizacional não deve ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada. E a mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos e não pode ser resolvida em alguns momentos.

Organização e ambiente estão em contínua e íntima interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização é exatamente a sua sensibilidade e adaptabilidade: a sua capacidade de percepção e mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem uma grande capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos dentro de um ambiente estável. A

organização tem que se adaptar constantemente às condições modificadas pela inovação com um mínimo de tempo e de dispêndio.

Toda organização é um sistema social. O DO parte de uma filosofia acerca do homem: o ser humano tem aptidões para produtividade, as quais podem permanecer inativas se o ambiente em que vive e trabalha lhe é restritivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades.

Segundo Chiavenato (1994, p. 48):

Os cientistas sociais, particularmente Maslow e Herzberg salientam que, se fizermos da organização um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua maior satisfação e auto-realização no promover os objetivos da organização.

O DO enfatiza o micro comportamento. Para chegar ao comportamento organizacional, as normas e valores organizacionais podem ser mudadas mediante a mudança das normas e valores do indivíduo. Por outro lado, antecipa-se que o desempenho do trabalho deverá melhorar, já que a mudança nos valores deve corresponder à lógica do crescimento e da motivação humana e às normas democráticas de nossa sociedade. A mudança mais freqüentemente procurada é a da equalização do poder, para alcançar a administração participativa. Se isto basta, não se torna necessária nenhuma outra reestruturação importante dentro da organização.

O DO parte do pressuposto de que é plenamente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

O DO é um esforço integrado de mudança planejada e que envolve a organização como uma totalidade. DO é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com a assistência de um agente de mudança, ou catalisador, ou com o uso de teoria

e da tecnologia pertinente a vitalização, energização, atualização, ativação e renovação das organizações através de recursos técnicos e humanos.

Chiavenato (1994, p. 51) referindo-se à auto-renovação organizacional, salienta a necessidade de evitar a decadência organizacional, recuperando a vitalidade, criatividade e inovação, aprimorando a flexibilidade e adaptabilidade, estabelecendo condições que encorajem a motivação individual, o desenvolvimento e a realização, bem como os processos de produzir resultados de mudanças, em linha com os propósitos.

Chiavenato (1994, p. 51), ainda diz que os elementos essenciais de qualquer esforço de DO são:

- A orientação a longo prazo.
- O envolvimento de esforços para a maior eficácia global da organização total e não simplesmente de parte dela.
- Os passos de diagnóstico e de intervenção são desenvolvidos conjuntamente entre os gerentes de linha e o consultor.

Bennis (1972, p. 18) aponta quatro condições básicas que deram origem ao DO:

1. Uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional.
2. Um aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das atividades da organização não seja suficiente para sustentar o crescimento.
3. Uma crescente diversificação e gradativa complexidade de tecnologia moderna, exigindo íntima integração entre atividades e pessoas altamente especializadas e de competência muito diferentes.
4. Uma mudança no comportamento administrativo em virtude de:
  - Um novo conceito de homem baseado num crescente e maior conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades, o qual substitui uma idéia de homem ultra-simplificado, inocente e do tipo 'aperta-botões'.
  - Um novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, o qual substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça.
  - Um novo conceito de valores organizacionais, baseados em ideais humanístico-democráticos, o qual substitui o sistema de valores despersonalizado e mecanístico da burocracia.



## 1.5 Cultura Organizacional

A palavra cultura é de origem latina, referindo-se ao ato de lavrar a terra, ao cultivo da terra, à lavoura. Por um senso comum, a palavra cultura está associada à sabedoria, sofisticação, educação, volume de leitura, dentre outros, servindo-se em alguns casos, como parâmetro para caracterizar a existência de níveis, melhores ou piores, entre grupos sociais.

É fato considerado amplamente conhecido que as prioridades dos valores dos valores variam de uma empresa para outra. Isto dá origem à cultura empresarial ou organizacional.

Bowditch e Buono (2004, p. 182) diz que:

A cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. A cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos.

De fato, pesquisas recentes destacaram a força da cultura organizacional, defendendo que a formulação de estratégias, o estilo de liderança preferido e as maneiras aceitas de se realizar tarefas, entre outras facetas importantes da vida organizacional, são realmente reflexos da cultura específica da organização em questão.

Segundo Lacombe (2006, p. 354-355), as principais definições de cultura organizacional:

- Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração;
- Crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização;
- Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada

empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização;

- Conjunto de crenças e atitudes da organização em relação à importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou a produção; a comunicação interna;
- Padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura está vinculada às políticas, pois estas orientam as ações e decisões, calcadas nos mesmos princípios que dão origem à cultura organizacional. Há três níveis em que atuam as culturas:

1. Artefatos visíveis – comportamentos e criações: dentro de uma visão ampla, a cultura é vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias.

Isso é apenas o sintoma da cultura, seus artefatos visíveis, pois o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, isto é, aquilo que justifica os valores e as expectativas.

Os sintomas da cultura representam apenas o primeiro nível de sua visibilidade e se manifestam no modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído tolerados, no *layout* dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, nos seus processos de trabalho e na forma de comunicação, entre outros.

Sintomas e as formas, por meio dos quais, a cultura se manifesta, são também chamados de clima organizacional. Esses sintomas são conseqüências dos valores que governam o comportamento das pessoas.

2. Valores visíveis e conscientes: correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função; à capacidade de inovação; à lealdade; à hierarquia; às maneiras de resolver os conflitos e problemas; entre outros.

Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade. Enquanto esses assuntos podem ser debatidos, testados e contestados e se passam em nível consciente, fazem parte desse segundo nível. Se eles se tornam inconscientes e automáticos, passam ao terceiro nível.

3. Premissas básicas: essas premissas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana; sobre a existência e as relações humanas e da intimidade entre as pessoas; da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética, os quais constituem o terceiro nível da cultura.

A cultura é considerada como sendo um fator, extremamente, importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma certa sociedade, as culturas inatas evoluem dentro de organizações ao longo do tempo, de modo a afetar o comportamento de pessoas e grupos de maneira previsível, embora sutil. De modo semelhante à cultura da sociedade, a cultura organizacional também é implicitamente difundida, e é uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento.

Além disso, embora haja diversas definições e usos do conceito a nível organizacional, ainda há o conceito integrativo de costume. Este “aglomerante normativo” mantém uma organização unida através de maneiras tradicionais de se desempenhar as responsabilidades organizacionais, padrões exclusivos de crenças e expectativas que surgem ao longo do tempo e as compreensões compartilhadas da realidade em certos momentos no tempo.

Segundo Bowditch e Buono (2004, p. 183):

As organizações têm culturas subjetivas e objetivas. A cultura organizacional subjetiva se refere aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e à maneira característica do grupo de perceber o ambiente da

organização e seus valores, normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo. Isto inclui coisas tais como heróis organizacionais, mitos e histórias sobre a organização e sua liderança, seus tabus organizacionais, ritos, rituais etc.

A cultura organizacional subjetiva também abrange o que pode ser chamado de cultura gerencial, os estilos e orientações de liderança, esquemas mentais e maneiras de se comportar e resolver problemas que são influenciados pelos valores defendidos pela organização. Embora alguns aspectos da cultura gerencial possam ser compartilhados através das organizações, algumas facetas cruciais, embora sutis, tendem a ser inata a certas organizações. Assim, embora duas organizações possam afirmar que o “bom serviço ao cliente” é a chave para seu sucesso, pode haver diferenças gerenciais significativas, em termos do melhor caminho para atingir este fim.

Já a cultura organizacional objetiva se refere, principalmente, aos artefatos criados por uma organização. Por exemplo, a configuração modular de escritórios abertos da Digital Equipment Corporation; as áreas de lazer confortáveis da fábrica da British Leyland em Solihull durante a década de 1970; os vestiários do pessoal de montagem de chassis da fábrica da Volvo, em Kalmar, com sauna e salão de café; todos estes são reflexos objetivos (materiais) da cultura de cada organização. Essas instalações físicas, o local onde fica o escritório, e até a frota de carros posta à disposição dos executivos podem refletir os valores da organização.

Embora ambos os aspectos da cultura sejam importantes para a plena compreensão de uma dada organização, o que chamamos de cultura organizacional subjetiva oferece uma base mais nítida para se caracterizar e interpretar as semelhanças e diferenças entre as pessoas e as organizações. Embora a cultura objetiva possa conter semelhanças entre organizações, a cultura organizacional subjetiva é exclusiva da cada empreendimento.

Percebe-se que, entretanto, às vezes algo que é parte da cultura objetiva de uma organização pode começar a adquirir “vida própria”. Quando isso ocorre, há um aumento distorcido da importância do artefato, que então passa a ser parte da cultura subjetiva da organização. Esta é uma parte do modo como se criam mitos relacionados à vida da organização.

É importante, contudo, notar que freqüentemente há diversas culturas dentro de uma organização. Embora cada empresa, tipicamente, tenha uma cultura dominante, as corporações, divisões, fábricas, departamentos, e assim por diante, podem ter culturas diferentes da do grupo maior.

Ao examinar as organizações sob uma perspectiva cultural, portanto, é importante distinguir as culturas dominantes das organizações das diversas subculturas que possam co-existir com elas.

O mundo organizacional precisa cada vez mais de pessoas de mente independente, que ousem expressar o que pensam e se sintam livres para responder imaginativamente a uma mudança - que sejam, em suma, criativas. A criatividade exige que a cultura empresarial encoraje a expressão mais livre e segura daquilo que, às vezes, pode ser considerado intolerável.

Pode-se evidenciar então, que a existência de padrões, modelos, regras, atitudes, normas que permitam a interação de pessoas faz-se necessária quando há objetivos comuns. A constituição desses modelos e padrões, indispensável à sobrevivência do grupo, é o que chamamos de cultura. Sendo assim, é possível dizer que o estudo da cultura permite mapear campos de relações sociais, definir modelos de atitudes e regras sociais e, também, avaliar a interferência das subjetividades nessas relações.

Cury (2000, p. 278) diz que:

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização por esse motivo o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo.

Segundo Oliveira (2000, p. 138):

A cultura organizacional deve ser vista como um conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. A cultura, ainda que menos explícita do que as regras e os procedimentos pode ser uma influência ainda

mais poderosa sobre o modo como empregados e administradores abordam problemas, atendem os consumidores, etc.

Pode-se perceber que em termos gerais, a cultura organizacional determina qual comportamento é apropriado para os empregados, e quais questões devem ser prioritárias.

Nas palavras de Fleury (1996, p. 20):

É o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional advém da visão de valores da alta administração; do planejamento estratégico da organização; das necessidades operacionais e da ética organizacional.

Empresas com culturas distintas podem criar valor juntas, porém, as semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas desde o início. Diferenças culturais extremas podem prejudicar a formação e a manutenção de relacionamento.

Para compreender a natureza de uma organização é fundamental conhecer em que contexto ocorreu sua implantação, quais os propósitos de seu fundador, qual sua visão de mundo, com base em que concepções traçaram seu projeto. Daí a importância de conhecer o histórico de uma organização, perceber os valores, as crenças, o visível e o invisível, os processos internos que nela ocorreram, as crises vivenciadas e a forma como estas foram contornadas, de que forma tem se dado seu crescimento.

É possível dizer que a cultura retrata a personalidade de uma organização e não estudá-la é desprezar as relações simbólicas que articulam as relações de poder e se efetivam nas relações sociais. Enfim, estaríamos desconsiderando a essência, a natureza da organização.

São muitos os argumentos utilizados para a definição dos privilégios, desde admitir que a empresa seja hierarquizada, que determinadas funções

requerem benefícios específicos e estão habituadas a um padrão de vida mais elevado, até mascarar a situação através de tentativa de manter em sigilo alguns benefícios. O tratamento diferenciado gera os que têm privilégios a sensação de prestígio, contribuindo para aumentar a auto-estima; para aqueles que aspiram a posições mais elevadas, há uma angustiosa expectativa de promoção; já para os que não acreditam nessa possibilidade resta o pesado sentimento de discriminação e injustiça.

É possível identificar ainda outros valores da cultura organizacional que afetam a qualidade de vida: os atendimentos prestados ao cliente externo, a importância real a ele atribuída, a forma como suas reclamações são analisadas e encaminhadas, o tratamento aos fornecedores, as relações com a comunidade. Tudo isso configura a imagem da empresa e faz com que as pessoas se orgulhem ou não de a elas pertencerem.

Pode-se dizer que a cultura é formada pelo conjunto de comportamentos, crenças, valores, atitudes, padrões e normas de conduta adquiridos e compartilhados por um grupo social. Em síntese, é possível afirmar que cultura significa particularmente singularidade, referência ao passado, unicidade de soluções e de práticas.

Por fim, pode-se dizer que a cultura é a personalidade da empresa e, como tal, se manifesta nas decisões e no cotidiano do seu funcionamento. Realizando a análise da cultura de uma determinada empresa, é possível identificar o que a empresa é, o que pretende ser e o que a sua gestão é capaz de realizar com suas forças e fraquezas.

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir: a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza de conduta com os seguintes públicos externos: clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços; que tipos de pessoas devem ser admitidos na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e quem deve ser promovido; que progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao

rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração.

A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usado para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção; os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.

Entre os valores que a organização pode priorizar, em maior ou menor grau, destaca-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade, ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo e a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir os compromissos assumidos.

Em função desses e outros valores, a organização definirá sua tolerância pelo risco, erros e conflito e qual a forma adequada de tratá-los; sua forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados; nível de formalidade nas comunicações e nos contatos; grau de exigência de identidade com a organização e a flexibilidade para aceitar mudanças.

De acordo com Lacombe (2006, p. 356):

A cultura se manifesta de muitas formas, cumpre lembrar que não existem valores independentes de recompensas. Um desvio significativo na forma como as coisas são feitas requer um redirecionamento da cultura da organização.

O estilo da administração é, em grande parte, conseqüência da cultura da organização. Uma visão negativa e pessimista da natureza humana tende a ser associada a um estilo de administração dominado pelos valores de comando e controle. Esse estilo é encontrado em organizações caracterizadas por comunicações de cima para baixo, supervisão autoritária, regras de trabalho inflexíveis e relações adversárias com sindicatos. Considera-se que as



peças não gostam de trabalhar e que precisam de recompensas e punições para produzir. Trata-se de organizações que atuam nos moldes da teoria X.

Alternativamente, organizações que acreditam no empenho das pessoas tendem a refletir uma visão mais otimista da natureza humana. O estilo de administração nessas organizações é caracterizado por ampla comunicação nos dois sentidos, regras de trabalho flexíveis, maior participação dos empregados nas decisões e boas relações de cooperação com o sindicato.

Presume-se que a receptividade às idéias dos trabalhadores e às participações em decisões que afetem seus empregos conduz a maior empenho para alcançar os objetivos da organização, bem como, para melhorar a qualidade e a produtividade. São organizações que atuam nos moldes da teoria Y.

De acordo com Bowditch e Buono (2004, p. 184):

Como as organizações, tipicamente, terão uma ou mais subculturas, estas serão geralmente de realce (um grupo onde a adesão aos valores centrais da cultura dominante é mais fervoroso do que no restante da organização) ou ortogonais.

Este pode ser especificamente o caso em organizações funcionalmente estruturadas, onde culturas funcionais diferentes podem conviver com a cultura organizacional dominante.

Existem ramos de negócios que tem cultura característica. Se uma empresa tem uma cultura muito diferente da que é característica do ramo em que atua, poderá ter dificuldades para operar de forma adequada. Pode-se concluir que as condições do negócio influenciam a cultura da empresa.

De acordo com Bowditch e Buono (2004, p. 185):

As contraculturas organizacionais tendem a surgir quando indivíduos ou grupos vivem sob conjuntos de condições que eles acreditam firmemente que não lhes podem proporcionar as satisfações que esperam, ou a que estão habituados. De certo modo, as contraculturas organizacionais podem ser consideradas como pedidos de socorro durante épocas de tensão, quando os sistemas de apoio à cultura existente tiveram falhado, e as pessoas estiverem tentando reconquistar alguma sensação de controle sobre suas vidas.

Esses grupos contra culturais podem prevalecer de forma particularmente intensa durante transformações organizacionais de monta, tais como fusões e aquisições, que possam envolver mudanças significativas na natureza, forma ou característica da organização.

Percebe-se que existem também subculturas dentro de uma organização: atitudes e pontos de vista diferentes nos escritórios e na área de produção, de cientistas e de vendedores, dos gerentes e dos sindicalistas e das chefias de linha e das assessorias.

Unidades de negócios, operando em locais diferentes, ou em ramos de negócios diferentes, podem desenvolver subculturas diferentes. É uma tarefa difícil preservar a identidade, o orgulho, a motivação e a inovação que emergem de unidades diversas e, ao mesmo tempo, construir a visão da empresa como um todo. Manter subculturas diferentes em unidades operacionais pode ser adequado em empresas diversificadas.

Em alguns casos, forças negócios diferentes a adotarem culturas idênticas, por estarem na mesma empresa, podem causar problemas. Alguns valores básicos, porém, devem ser preservados. Se desenvolver uma cultura que confronta a cultura estabelecida na empresa, ela se torna uma contracultura.

Contraculturas podem ser muito nocivas, mas, em alguns casos, apesar da sua aparência adversária, podem ter vantagens, como válvulas de escape para dissidentes e como testes para novas idéias.

Da mesma forma que as políticas, a cultura pode ser explícita ou implícita. Algumas pessoas, mesmo de nível elevado, sequer sabem que sua organização tem uma cultura. Em consequência, não lhes é possível identificá-la e compreendê-la, quanto mais explicitá-la. Algumas organizações não têm uma cultura explícita, mas terão sempre uma cultura, que poderá ser implícita.

A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou, simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização. Quando se explicita a cultura, têm-se uma cultura oficial, que são os valores e ideais estabelecidos pela alta administração, os quais podem coincidir ou não com o que é praticado. A cultura de fato, implícita, penetra de forma mais profunda do que palavras faladas ou escritas.

Quando a cultura real não coincide com a oficial, o que vale é a real. Da mesma forma que no caso das políticas implícitas, a melhor maneira de se identificar a cultura real é observar as preocupações, as decisões e as prioridades da alta administração: as recompensas, as promoções, punições, demissões e as razões que ocasionaram essas decisões. Isso revela os julgamentos da alta administração mais do que qualquer documento escrito.

As organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados. No entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas.

## **2. SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

### **2.1 Inteligência Competitiva**

As organizações empresariais na busca da sobrevivência em mercados acirrados se interessam cada vez mais na prática da Inteligência Competitiva, e essa é uma tendência que as organizações de todo o mundo buscam para a competitividade e nas negociações com fornecedores, clientes e outros stakeholders<sup>1</sup> do processo.

Segundo Prescott e Miller (2002, p. 21):

---

<sup>1</sup> Stakeholders, em português, partes interessadas ou intervenientes, ou seja, refere-se a todos os envolvidos num processo.

A atividade de inteligência sempre foi adotada pelas empresas, mas de uma forma intuitiva, particularmente nas pequenas empresas. O exercício da prática de inteligência competitiva é, sobretudo, ter o conhecimento dos fatos e situações do ambiente externo, representando em poder, crescimento de mercado e, acima de tudo, garantia de rentabilidade.

A inteligência competitiva sempre esteve presente em diversas áreas das atividades humanas. Mais ainda na Era do Conhecimento, onde as empresas necessitam de ferramentas de Inteligência Competitiva em busca do seu desenvolvimento e perpetuação.

Percebe-se, claramente, que o mais importante papel da inteligência é de proporcionar conhecimentos antecipados e suprir as necessidades do seu usuário. O planejamento e a direção da atividade de inteligência envolvem a administração de todos os esforços visando identificar os dados e informações necessárias ao decisor.

A atividade de inteligência competitiva exige das empresas na implantação, um esforço muito grande no que tange a infra-estrutura, suporte e ter pessoas qualificadas para tal atividade. A inteligência competitiva é mais acessível para as grandes organizações e torna-se um entrave para as pequenas e médias empresas, por se tratar de uma ferramenta financeiramente inviável.

Por se tratar de uma área do conhecimento pouco explorada e emergente, principalmente pelos ambientes acadêmico e empresarial, a inteligência competitiva é tratada com diferenças conceituais, porque ainda não possui uma teoria suficientemente concretizada a seu respeito. Os objetivos sempre se convergem para a análise da concorrência, monitorar o ambiente onde a organização está inserida, estar atenta às novas tecnologias e assessorar aos tomadores de decisão de forma estratégica.

Ansoff (1993, p. 45) diz que:

Inteligência, em sua origem latina, representa nossa capacidade de aprender, aprender, compreender, entender, interpretar ou ainda capacidade de compreender, de conhecer, habilidade de usar o conhecimento diante de novas situações e para resolver problemas; para prever problemas; usar símbolos; criar novas relações, fazer analogias; grau de alerta

ou acuidade. Competitiva, deriva da palavra competitividade pode dizer daquela que detém maior demanda ativa por um recurso escasso no meio ambiente, tipicamente resultando na eliminação do organismo menos eficaz em um nicho ecológico; a que busca estar alinhada entre os melhores, para ser a melhor de sua classe; designada por sua rivalidade, entre dois ou mais indivíduos igualmente capacitados, na busca de alcançar uma melhor posição, recompensa ou meta estabelecida.

Para Hamel e Prahalad (1997, p. 57):

A inteligência competitiva é um processo de obtenção e análise de dados disponíveis publicamente para o desenvolvimento de informações que servirão como um *input* para o desenvolvimento da estratégia de negócios.

Existem abordagens que favorecem a inteligência competitiva como uma atividade específica para o monitoramento da concorrência.

Segundo Porter (1996, p.16):

Inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre as atividades dos seus competidores e das tendências gerais do seu negócio para alcançar as metas da sua empresa.

As organizações tendem a implementar a atividade de inteligência competitiva como estratégia corporativa, em face da necessidade de não haver erros e da vantagem competitiva que pode proporcionar a manutenção no segmento. Percebe-se que as comunidades empresariais, organizações e associações em geral, estão cada vez mais motivadas a empregar a inteligência competitiva em seu processo.

## 2.2 Mudança de Cultura Organizacional

Uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. Deve-se lembrar que as decisões sobre as pessoas que

foram admitidas se basearam, implícitas ou explicitamente, na cultura existente e que as pessoas que permaneceram na organização foram as que já possuíam ou aceitaram os valores e princípios em vigor.

Pode-se perceber que alterar a cultura significará mudar a maneira de se pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação.

O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Segundo Lacombe (2006, p. 357):

Em culturas fortes, a tendência é no sentido do pessoal da organização agir na mesma direção para reforçar e continuar a cultura. Se isso é positivo em situações estáveis, pode ser um problema quando há necessidade de mudança. Seja para transmitir como para reforçar ou para mudar a cultura, é preciso uma abordagem ativa e persistente, bem como, apoio da alta administração.

Resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança.

A diversificação em novos ramos de negócios, ou mesmo em atividades afins às existentes, pode requerer ou não mudança de cultura.

Não é possível mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela administração superior. Não se pode mudar nem mesmo por meio de uma votação unânime de uma assembléia, porque as pessoas não podem se forçar por voto coletivo, mesmo unânime, a mudar seus comportamentos.

Quando se quer mudar a cultura é preciso mudar o sistema que a gerou e a reforça a partir das tradições e dos hábitos. Para possibilitar práticas diferentes é preciso criar as condições necessárias para que um jogo diferente possa emergir.

Pode-se perceber que é extremamente necessário ajudar as pessoas envolvidas a tirar partido deste novo jogo. Mas para chegar a esse ponto, será preciso conhecer o jogo atual. É somente a partir da cultura tal como ela é que será possível progredir.

Os executivos devem estar conscientes de que a cultura da organização tanto pode ser administrada como mudada. Os administradores com conhecimento da cultura devem compreender o que e como mudar, quando a mudança é necessária e devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado cambiante.

## **2.3 Gestão do Conhecimento**

Dados, informações e conhecimento são conceitos distintos que precisam ser claramente definidos quando se deseja estudar a gestão do conhecimento.

De acordo com Lacombe (2006, p. 490):

Dados são um conjunto de registros sobre fatos, passíveis de serem ordenados, analisados e estudados para se alcançar conclusões. Os dados não estão necessariamente ordenados e estruturados para serem analisados para se chegar a alguma conclusão, mas devem ser passíveis disto. Um dado é um simples registro de fatos.

Informação é um conjunto de dados, ordenados e estruturados, que possuem relevância e finalidade.

Segundo Albrecht (1999, p. 110):

A informação também pode ser vista como a disposição de dados de modo que faça sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas, ou seja, existem no nível da percepção humana.

Informações também podem ser definidas como dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise, é uma mensagem na forma de um documento ou de uma comunicação visível ou audível.

Para Lacombe (2006, p. 490):

Convém retomar o conceito de comunicação: uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais ou ambos. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela, de imediato ou após certo tempo.

A informação impacta no julgamento e comportamento das pessoas, alterando o modo como aquele que a recebe percebe alguma coisa. Quem recebe a informação, e não o que a emite, é quem decide se a mensagem é realmente uma informação. Percebe-se que os dados podem ser trabalhados para se transformarem em informações.

O conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos do que a informação. O conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado na mente das pessoas que possuem conhecimento.

Nas palavras de Albrecht (1999, p. 110):

O conhecimento também pode ser definido como o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações. É considerado a base de ações inteligentes.

O conhecimento é adquirido por meio das informações, as quais são obtidas por meio dos dados. Percebe-se que melhores conhecimentos devem gerar melhores decisões. O conhecimento desenvolve-se por meio da experiência, que inclui o que se absorve por meio de cursos, livros e orientadores, bem como, por meio do aprendizado informal. A experiência refere-se ao que se faz e ao que acontece. Uma de suas grandes vantagens é poder proporcionar uma perspectiva histórica por meio da qual vê-se e se compreende novas situações e acontecimentos.

Ao contrário dos dados e informações, o conhecimento contém julgamento. Além de permitir que se julguem novas situações e informações à luz do que é conhecido, ele se julga e refina a si mesmo em resposta a novas



situações e informações. É como um organismo vivo, que se desenvolve e muda à medida que interage com o ambiente.

A intuição está contida no conhecimento. Os fatos e ações, geralmente, ocorrem tão depressa que nem nos damos conta. Tem-se de considerar que os valores e a cultura da organização e das pessoas. Pessoas com valores diferentes vêem coisas diferentes na mesma situação, além de organizarem seu conhecimento de acordo com esses valores.

A disponibilidade de recursos tecnológicos (*hardware* e *software*) ajuda a administrar o conhecimento, mas não se deve esperar que eles, por si só, resolvam o problema da gestão do conhecimento.

Por trás da importância da gestão do conhecimento há um fato simples: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização, e sim, aos indivíduos que a compõem. Muitas vezes, quando alguém deixa a empresa, sua experiência vai embora com essa pessoa. Cada pessoa que sai da empresa leva consigo parte do conhecimento empresarial, que deveria estar registrado em algum lugar. Cada pessoa que entra deve possuir algum tipo de conhecimento que possa vir a ser útil.

Não se podem armazenar todos os conhecimentos que todas as pessoas da empresa possuem numa rede de computadores, não só pelo trabalho que daria, mas porque boa parte desse conhecimento não deve ter muita utilidade.

Segundo Stewart (1998, p. 60):

O conhecimento existente na organização pode ser usado para criar vantagem diferencial, ou seja, a gestão do conhecimento abrange a soma de tudo o que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1)

O sucesso das empresas japonesas deve-se, em grande parte, à sua capacidade de criar o conhecimento organizacional, ou seja, à capacidade da empresa de criar novo conhecimento,

difundi-lo na organização e incorporá-lo a seus produtos, serviços e sistemas.

Pode-se definir gestão do conhecimento como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

O primeiro ponto para implementar uma gestão do conhecimento é definir os critérios para escolher que tipo de conhecimento a empresa planeja obter e qual a forma de consegui-lo e distribuí-lo.

Segundo Stewart (1998, p. 60):

Uma parte considerável do conhecimento da organização é tácita, isto é, não foi articulado ou tornado explícito, ou não está ainda no nível verbal e não se presta a ser descrito ou traduzido em categorias formais e codificadas.

É importante distinguir o conhecimento tácito do explícito. Conhecimento explícito pode ser expresso sob a forma de números e palavras. O conhecimento tácito é algo dificilmente visível e exprimível. É muito pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento.

O conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências de uma pessoa, bem como, em suas emoções e valores. O explícito pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. A natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico.

Para que o conhecimento tácito possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. Percebe-se que é exatamente nessa conversão, de tácito em explícito e novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

A maior virtude do conhecimento tácito é ser automático, é exigir pouco ou nenhum tempo de reflexão. Isso faz com que aumente a possibilidade do conhecimento tácito estar errado, e que seja difícil modificá-lo e comunicá-lo. Como ele não é expresso, muitas vezes, não é examinado. O

conhecimento tácito não estimula o questionamento, pode-se estar errado sem ter consciência disso.

## **2.4 Gestão do Conhecimento e o Capital Humano**

Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser os capitais intelectuais, baseados no conhecimento. Isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais o dinheiro, mas sim, o conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo. O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento.

Segundo Chiavenato (2003, p. 593):

Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas tecnologias e a novas formas de interação humana. Uma pergunta que sempre se faz é: E onde está o conhecimento? E a resposta é simples: Na cabeça das pessoas. São os indivíduos que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais.

O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer, assim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo a excelência.

Sveiby (1998, p. 9-12), propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, respectivamente e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro, assim, o capital intelectual é constituído por três aspectos intangíveis:

1. Nossos clientes. Baseado no valor proporcionado pelo crescimento, força e lealdade dos clientes. Refere-se à estrutura externa, isto é, ao relacionamento com os clientes e seu impacto nos retornos e imagem e

como essa estrutura pode ser expandida para incluir novas relações externas;

2. Nossa organização. Baseado no valor derivado de nossos sistemas, processos, criação de novos produtos e estilo administrativo. Refere-se à estrutura interna que inclui sistemas e processos, ferramentas de negócios, marcas registradas e cultura organizacional;
3. Nossas pessoas. Baseado no valor da organização proporcionado pelo crescimento e desenvolvimento das competências das pessoas e como essas competências são aplicadas às necessidades dos clientes. Refere-se às competências e habilidades dos funcionários para agirem eficazmente em uma ampla variedade de situações.

As organizações bem-sucedidas utilizam indicadores, como por exemplo, eficiência, renovação, crescimento e estabilidade para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, pois o valor deles supera muitas vezes o valor dos seus ativos tangíveis. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.

De acordo com Meister (1999, p. 51), os principais objetivos da educação corporativa são:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes;
- Oferecer um currículo fundamentado em três Cs: cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrumento para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- Assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;

A organização baseada no conhecimento depende da gestão do conhecimento. E o que é gestão do conhecimento? Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. O conhecimento é um recurso diferente. Ele não ocupa espaço físico. Percebe-se que em uma organização

do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio.

## **2.5 Gerenciamento do Conhecimento e Motivação das Pessoas**

Desde as organizações mais primitivas, o bom produto sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva. Eventuais revoluções no “como fazer” decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e o Capital Humano.

Atualmente, quando se tem certeza que quem comandará o grande espetáculo econômico e financeiro mundial será o cliente, o modelo organizacional de grande maioria das empresas, que, de alguma forma está se preparando para a virada do século, ainda é baseado em estruturas organizacionais militarizadas que não tenham clientes ou amigos.

Segundo Chiavenato (2003, p. 598):

Percebe-se que o Gerenciamento do Conhecimento pode se constituir numa metodologia adequada à preservação e à boa utilização desse conhecimento em prol da sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Ressalva-se a necessidade urgente de inclusão com destaque nos passos de implementação dessa gestão, da questão da motivação. Não se trata meramente de uma visão humanista, mas uma questão de negócio.

As empresas, especialmente, as de serviços, são formadas por pessoas, pois são elas que diretamente fazem o negócio acontecer.

Quando o cliente entra em uma loja, quem o atenderá será um dos funcionários da área de vendas ou de atendimento. Sabe-se que, dentro de um conceito antropológico, as pessoas desconfiam uma das outras, por isso, precisa-se de certas pessoas para controlar as atitudes de outras.

As empresas deste século que estão dando seus últimos suspiros são constituídas de pessoas especialistas, que sabem muito pouco de nada e

nada sabem do resto da empresa. São formados de “especialistas” encastelados e endeusados pelo pouco que sabem de suas atividades. Felizmente, muitas também estão em extinção.

Há, no nosso país, a forte tendência de treinar apenas os profissionais de nível de comando nas organizações. Temos, portanto, diretores e gerentes no primeiro mundo, preparados pelas melhores universidades do exterior, e os verdadeiros intérpretes dos negócios, ou seja, os funcionários da linha de frente, envolvidos com a ação cotidiana, ainda no pior dos terceiros mundos.

Percebe-se que infelizmente, ainda se sabe muito pouco sobre o funcionamento e o gerenciamento correto das emoções humanas, especialmente, quando é dentro de uma empresa. É muito difícil saber como as pessoas reagem diante de determinadas situações e como é de verdade seu relacionamento emotivo com a organização.

Atualmente, o que se têm são pessoas revoltadas, que têm as empresas como suas inimigas e que esperam destas empresas somente seus salários, no final de cada mês, sem estarem envolvidas positivamente com ela, e quando estão, é por medo de perder o emprego, especialmente, nessa época onde os empregos estão cada vez mais escassos.

Acredita-se que o Gerenciamento do Conhecimento superará o incômodo *status* de “modismo” para se constituir numa prática moderna de gerenciamento empresarial, tratando com seriedade a relação entre as organizações e seus empregados.

## CONCLUSÃO

O sistema de inteligência competitiva tem um ciclo de etapas distintas e contínuas, que se realimentam e geram um novo ciclo após a

utilização do produto de inteligência, em um movimento constante e interativo com a organização. Percebe-se que para assegurar maior troca de informações dentro da organização e eliminar comportamentos estanques de informações é formular um processo de inteligência bem elaborado, para que não existam inícios equivocados e ineficazes.

Historicamente, a gestão de talentos e de competências humanas essenciais está voltada à manutenção do *status quo* do poder nas organizações atuando, geralmente, de forma essencialmente autoritária. No entanto, as alterações ocorridas no ambiente empresarial, o surgimento de novas tecnologias, o processo de especialização funcional e a ênfase no treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra exigem o surgimento de um profissional com perfil adaptado às novas exigências do mercado.

Assim como a Revolução Industrial resulta na migração do enfoque na terra para o enfoque na máquina, as pressões provocadoras das mudanças no seio das empresas transferem, então, o capital da máquina para o homem, fazendo com que a criatividade, a informação e o conhecimento transformem-se em um conjunto de recursos estratégicos de importância destacada. Na era em que o recurso estratégico assenta-se no capital que alimenta a indústria, as empresas têm a visão limitada ao lucro.

Diferentemente, na era atual, só há um modo de administrar adequadamente o potencial competitivo da empresa e, ao mesmo tempo, ter acesso às habilidades criativas e às informações individuais de seus colaboradores: por intermédio da gestão das pessoas. Percebe-se que tal fato exige que as organizações invistam, direcionada e rotineiramente, no desenvolvimento humano, de sorte a poderem criar uma vantagem competitiva diferenciada, cujo resultado final será a maior valorização das ações da empresa lançadas no mercado mundial.

A capacidade de analisar a cultura de uma organização é importante, uma vez que é difícil predizer, à primeira vista, se uma empresa terá uma cultura forte ou fraca. Como regra geral, as organizações menores, que operam numa base localizada, tendem a ter culturas fortes, visto que é mais fácil para que as crenças e valores se tornem mais amplamente compartilhadas por seus integrantes. Entretanto, organizações

significativamente maiores, com operações a nível mundial, podem ter culturas bem fortes.

Culturas organizacionais mudam. Como a cultura é uma parte integrante do processo de aprendizado e experiência de um grupo, ocorrem mudanças ao longo do tempo, à medida que as pessoas enfrentam mudanças no ambiente externo e problemas levantados pelos esforços internos de integração. Visto que as suposições que servem de base para uma cultura não mudam facilmente é importante notar que a transformação cultural é tipicamente um processo incremental e evolutivo. A verdadeira mudança cultural é freqüentemente um processo que consome tempo e dinheiro, além de ser uma experiência emocionalmente extenuante.

A aprendizagem remonta aos tempos do início da história do homem e das primeiras civilizações, em que a busca pela sobrevivência levava-os a aprender com o exemplo fazendo, maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas, proporcionando novos saberes, o domínio de métodos e técnicas visando a uma melhor qualidade de vida. Percebe-se que o novo e maior desafio das organizações é conscientizar cada funcionário sobre seu papel e valor humano como cliente interno da empresa. O funcionário precisa se ver como mantenedor do cliente externo da empresa.

Uma das maiores dificuldades dos administradores é identificar e incentivar a criação de novos conhecimentos, fazendo com que estes sejam compartilhados e vivenciados por todos na organização. A organização, que adota o Gerenciamento do Conhecimento em sua estrutura organizacional, caracteriza-se por trabalhar com planejamento participativo no qual se verifica claramente quem é responsável pela identificação dos novos conhecimentos. O Gerenciamento do Conhecimento baseia-se, principalmente, em alguns recursos existentes, ou seja, sistemas de informações, gestão de mudanças organizacionais e novas ferramentas de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **A terceira revolução da qualidade.** HSM Management, nov./dez. 1999. p. 110.



ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1993.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BENNIS, Waren G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paul: Pioneira, Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CURY, Antônio. **Organização & métodos**: uma visão holística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudos das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1971.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: idéias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**: um guia prático. São Paulo: Nobel, 1999.

LACOMBE, Francisco J. Masset. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação. 4.ed. São Paulo: Érica, 2002.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa:** a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos:** uma abordagem gerencial. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria da organização. In: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas:** estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOTT, John E. MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática:** técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia de la organización.** Madrid. Editorial Prentice/Hall Internacional, 1965.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresa. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.